

ПСИХОЛОГИЯ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ: МОТИВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

Доминяк Владислав Игоревич

к.п.н., доцент кафедры социальной психологии СПбГУ, зав. кафедрой психологии БИЭПП, генеральный директор консалтинговой компании «Доминанта»;

Родионова Елена Анатольевна

к.п.н., доцент кафедры психологического обеспечения профессиональной деятельности СПбГУ

Аннотация: в статье представлены результаты исследования мотивационных параметров вовлеченности сотрудников российских компаний: мотивационной активности сотрудников компаний и оценок возможности реализации мотивов профессиональной деятельности.

Ключевые слова: вовлеченность, возможность реализации мотивов, мотивационная активность, мотивационный потенциал личности.

Сложившаяся экономическая обстановка сегодня особенно остро ставит вопрос об эффективности деятельности компании. Один из главных факторов повышения эффективности организации – это повышение вовлеченности сотрудника в деятельность своей организации. Разработка эффективных методов вовлечения и мотивации сотрудников представляется особо актуальной в реалиях конкурентной борьбы современных компаний. Вопросы мотивации и вовлеченности стали актуальными в силу того, что в компаниях все большее внимание начинает уделяться нематериальным методам повышения эффективности человеческих ресурсов, особенно в условиях современной экономической ситуации. Вопросами вовлеченности занимаются, как зарубежные, так и отечественные исследователи, пытаются найти предпосылки и личностные основания, которые обеспечивают высокий уровень вовлеченности сотрудников в компании. Известен своими исследованиями в этой области институт Gallup, сотрудники которого выявили и обосновали основные преимущества вовлечённого работника и выделили критерии вовлеченности. Они разработали методику «Q12» для анализа вовлеченности, которая была апробирована на кросскультурной выборке (Долженко Р.А., 2014). Так же большой вклад в исследование данной темы внесли голландские учёные В. Шауфели и А. Беккер из университета Утрехта, в течении многих лет исследовавшие данную проблематику и разработавшие методику для измерения вовлеченности «UWES» (Schaufeli W., Bakker A., 2003). Помимо уже названных исследователей проблемой вовлеченности занимались: В. Кан, А. Ричман, К. Шо, К. Маслак, Р. Бомрак и др.

Целью данного исследования было изучение взаимосвязи мотивационных ожиданий работников организации с их уровнем вовлеченности в работу.

Мы предположили, что высокий уровень вовлеченности обеспечивается такими личностными характеристиками, как мотивационные ожидания сотрудников. Под мотивационными ожиданиями мы понимаем субъективное отражение предстоящих в будущем объективно важных событий, которое проявляется в эмоционально-значимом переживании и функционально-деятельностной готовности к их реализации. У сотрудника возникают ожидания относительно реализации актуальных мотивов в компании в процессе профессиональной деятельности. Нарушение этих ожиданий ведет к снижению уровня вовлеченности и наоборот.

Отдельным вопросом является анализ понятия «вовлеченность», которое зачастую сопоставляется с лояльностью (Robinson и др., 2004), преданностью (Saks, 2006), идентичностью (Kanungo, 1982). Рассматривая вовлеченность, мы принимаем точку зрения В. Шауфелли и А. Беккера, которые определяют вовлеченность в работу как позитивное, вызывающее удовлетворение, эмоциональное состояние, связанное с работой, характеризующееся энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью (Schaufeli W., Bakker A., 2003).

В исследовании приняли участие 140 сотрудников различных организаций со стажем работы в организации не менее полугода. Из них 37% мужчин и 63% женщин в возрасте от 18 до 47 лет, средний возраст 26 лет (рис. 1), имеющие среднее и среднее специальное образование (37%) и высшее образование (63%), работающие в компаниях на различных должностях: специалисты (73%) и руководители (средний менеджмент) – 27%. Выборка формировалась как случайная независимая, без соотнесения с конкретными организациями.

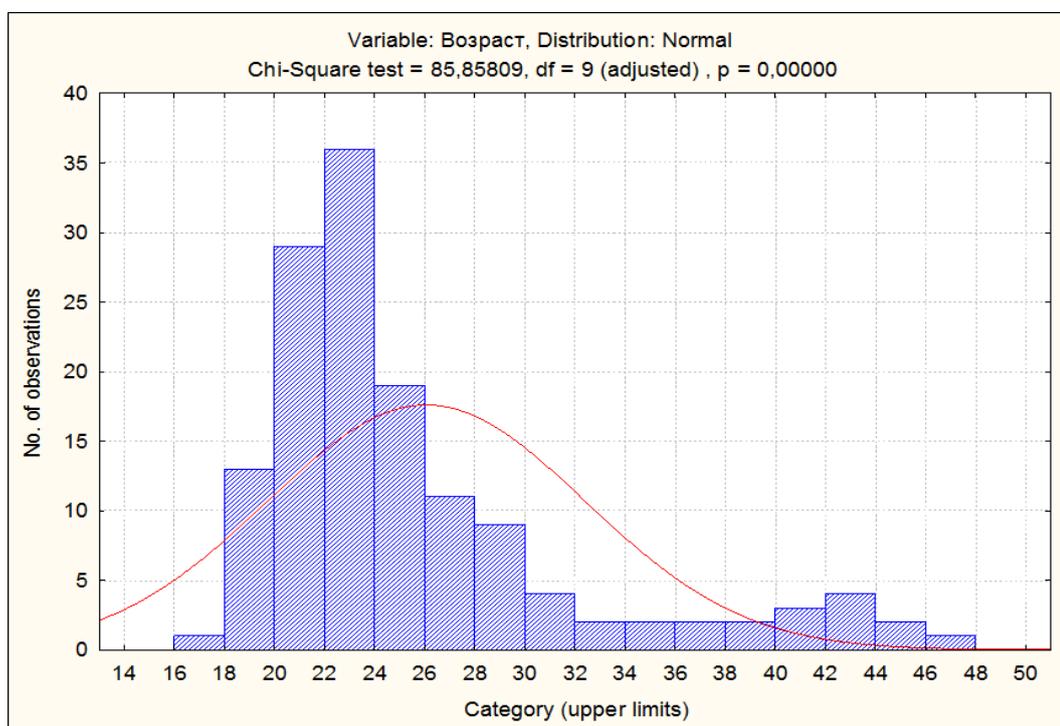


Рис. 1. Распределение выборки по возрасту

Методики исследования

1) Возможность реализации мотивов (Доминьяк, 2006, 2011, Родионова, 2013), позволяющая измерить, как оценку возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации, так и мотивационную активность сотрудников.

2) Уровень вовлеченности «UWES» (Schaufeli W., Bakker A., 2003).

Методика «Возможность реализации мотивов» позволяет выявить мотивационный профиль и потенциал сотрудников, а также мотивационный потенциал компании, то есть то, как оценивают сотрудники возможность реализации мотивов в компании, какие мотивы можно в рамках компании реализовать.

В основе разработки методики «UWES» лежит идея, что вовлеченность в работу является идеальной отправной точкой взаимодействия сотрудников компании, которая в итоге обеспечивает эффективность или неэффективность сотрудников. На основе идеи вовлеченности и поглощения работой была разработана Утрехтская шкала вовлеченности в работу, которая включает в себя три аспекта профессионального взаимодействия

сотрудника и компании: энергичность, преданность делу (энтузиазм), и поглощенность работой:

- энергичность (VI - Vigor) – сотрудники, имеющие высокие баллы по этой шкале характеризуются высоким уровнем физической и психической устойчивости во время работы, характеризуются готовностью прикладывать усилия и не отступать перед лицом трудностей, возникающих на работе.

- преданность делу/цели (энтузиазм) (DE - Dedication) – такие сотрудники принимают активное участие в своей работе, при этом испытывают чувства значимости, вдохновения, гордости за неё.

- поглощенность (AB - Absorption) – такие сотрудники характеризуются тем, что полностью сконцентрированы и погружены в работу. Они, можно сказать, «уходят в работу с головой», им трудно оторваться от работы в конце рабочего дня или на обеденный перерыв.

Для обработки полученных данных использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена с учетом поправки Бонферрони, множественный регрессионный и дисперсионный анализ.

Не было обнаружено статистически значимых различий между мужчинами и женщинами по показателям вовлеченности. Однако, по показателям должности, стажа и образования получены статистически значимые различия, в частности, у руководителей статистически значимо выше показатели вовлеченности по шкалам «энергичность» и «энтузиазм». Сотрудники с высшим образованием показывают статистически значимо более высокие значения по вовлеченности, чем со средним образованием.

Распределение параметров вовлеченности по выборке представлено в таблице 1.

Таблица 1. Статистические показатели распределения параметров вовлеченности по выборке

Мужчины								
	Ко л- во	Средн .	Медиан а	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	52	3,48	3,50	3,33	9	1,00	5,33	0,91
Энтузиазм	52	3,85	3,80	3,80	6	0,00	6,00	1,21
Поглощен-ность	52	3,43	3,50	2,50	8	0,50	5,50	1,07
Женщины								
	Кол- во	Сред н.	Медиан на	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	88	3,48	3,50	3,33	10	1,50	5,50	0,87
Энтузиазм	88	3,63	3,80	Мульти		0,00	6,00	1,25
Поглощенность	88	3,61	3,67	3,67	9	0,67	5,83	1,12
Специалист								
	Ко л- во	Средн .	Медиан а	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	102	3,27	3,33	3,33	15	1,00	5,17	0,83
Энтузиазм	102	3,50	3,60	4,20	11	0,00	6,00	1,26
Поглощенность	102	3,31	3,33	3,67	11	0,50	5,83	1,06
Руководитель								
	Ко л- .	Средн .	Медиан а	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.

	во							
Энергичность	38	4,04	4,08	4,33	6	2,33	5,50	0,77
Энтузиазм	38	4,29	4,30	Мульти		2,40	6,00	0,96
Поглощенность	38	4,16	4,33	3,50	5	1,50	5,83	0,99
Учащийся (работает)								
	Ко л- во	Средн .	Медиан а	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	25	3,07	3,33	3,33	8	1,50	3,83	0,62
Энтузиазм	25	3,26	3,40	3,40	4	0,60	5,00	1,13
Поглощенность	25	3,17	3,50	3,67	5	0,50	4,83	1,08
Среднее образование								
	Ко л- во	Средн .	Медиан а	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	27	2,65	2,67	2,67	5	1,00	4,00	0,66
Энтузиазм	27	3,04	3,40	Мульти		0,00	4,80	1,33
Поглощенность	27	2,63	2,83	2,83	4	0,83	4,17	0,88
Высшее образование								
	Ко л- во	Средн .	Median	Мода	Частота	Мин	Макс	Стд. откл.
Энергичность	88	3,85	3,83	3,67	14	1,83	5,50	0,78
Энтузиазм	88	4,05	4,00	4,20	11	0,40	6,00	1,11
Поглощенность	88	3,93	3,92	4,50	9	1,67	5,83	0,97

Статистически значимых связей возраста с показателями вовлеченности в работу и оценкой возможности реализации мотивов не обнаружено.

Проверка гипотезы о связи оценки возможности реализации мотивов с показателями вовлеченности сотрудников в организации.

Были обнаружены статистически значимые связи показателя возможности реализации мотивов профессиональной деятельности в организации с различными показателями вовлеченности. Все три показателя вовлеченности связаны с возможностью реализации мотивов в целом:

- 1) энергичность ($r=0,45$; $p=0,000000$);
- 2) энтузиазм ($r=0,64$; $p=0,000000$);
- 3) поглощенность ($r=0,46$; $p=0,000000$).

То есть, чем выше сотрудники оценивают возможность реализации мотивов в компании в целом, тем выше показатели вовлеченности. Сотрудники готовы вкладывать в компанию, в реализацию производственных задач физические и психические усилия, концентрироваться на работе, погружаться в нее и доводить до результата, если они видят мотивационные перспективы.

Анализ отдельных показателей возможности реализации мотивов с факторами вовлеченности показал, что высокому погружению в работу, энергичности и энтузиазму в большей степени способствует реализация таких мотивов, как уважение со стороны других ($r=0,42$; $p=0,000000$), удовлетворение от процесса деятельности ($r=0,75$; $p=0,000000$), ощущение успеха ($r=0,53$; $p=0,000000$), повышение собственной профессиональной компетентности ($r=0,584$; $p=0,000000$) и др.

Множественный регрессионный анализ позволил прояснить вклад показателей возможности реализации мотивов в отдельные факторы вовлеченности. Так возможность реализации мотивов в компании в целом способна объяснить лишь 25% дисперсии энергичности, 45% дисперсии энтузиазма и 24% дисперсии поглощенности. То есть, высокая оценка возможности реализации мотивов сотрудниками в компании способствует высокому уровню физической и психической устойчивости во время работы, готовностью сотрудников прикладывать усилия и не отступать перед лицом трудностей, возникающих на работе.

Включение в регрессионную модель всех мотивов методики позволило объяснить 41,6% дисперсии энергичности, 70% дисперсии энтузиазма и 36% дисперсии поглощенности. При этом 30% дисперсии энергичности может быть объяснено оценкой возможности реализации мотива «Удовлетворение от процесса деятельности», 69% дисперсии энергичности объясняются оценками возможности реализации мотивов: удовлетворение от процесса деятельности, ощущение собственной полезности, служение людям, уважение со стороны других, социальный престиж, возможность наиболее полной самореализации именно в Вашей профессиональной деятельности, ощущение свободы, самостоятельности в принятии решений, управление, руководство другими людьми, а 60% дисперсии энергичности могут быть объяснены удовлетворением от процесса деятельности и ощущением собственной полезности. Также 35% дисперсии поглощенности объясняются оценками возможности реализации мотивов: удовлетворение от процесса деятельности, уважение со стороны других, социальный престиж, ощущение успеха.

При наличии возможностей реализации мотивов в организации работники в большей степени готовы действовать из нематериальных побуждений. Примечательно, что не обнаружены связи показателей вовлеченности с ощущением стабильности, материальным достатком и удовлетворением вне рабочих интересов. Реализация вышеуказанных мотивов не способствует вовлеченности работников в деятельность организации. Эти мотивы можно отнести к «гигиеническим» факторам, наличие которых предполагается, но не гарантирует вовлеченность. Управление же вовлеченностью лежит в сфере нематериального стимулирования.

Взаимосвязей вовлеченности с оценками значимости мотивов, как в целом, так и по отдельности обнаружено не было, за исключением слабых связей энергичности со значимостью мотива «Повышение собственной профессиональной компетенции» и энтузиазма с мотивами «Повышение собственной профессиональной компетентности» и «Удовлетворение от процесса деятельности».

Выводы

Уровень и показатели вовлеченности связаны на высоком уровне значимости с возможностью реализации мотивов, кроме таких мотивов, как материальный достаток, стабильность, вне рабочие интересы.

Таким образом, чем больше сотрудники удовлетворены реализацией своих профессиональных мотивов, тем больше усилий готовы прикладывать в работе, и тем они более устойчивы к трудностям, возникающим в процессе профессиональной деятельности.

Относительно невысокая связь показателей энергичности и поглощенности с возможностью реализации мотивов может объясняться тем, что энергичность в большей степени зависит от потенциала, возможностей самого сотрудника, чем от перспектив реализации мотивов, а поглощенность определяется в большей степени интересом, возможно, любознательностью, что также может быть отнесено к потенциалу, ресурсам самого сотрудника.

В то же время, энтузиазм в большей степени определяется именно оценкой возможности реализации мотивов, перспективами в организации, чем личностным

потенциалом, что и показывает высокая прогностическая способность регрессионной модели относительно этой шкалы.

Вовлеченность не зависит от таких мотивов как материальный достаток, ощущение стабильности и удовлетворение вне рабочих интересов как «гигиенических» факторов.

Основная гипотеза эмпирического исследования о взаимосвязи возможности реализации мотивации и вовлеченности была подтверждена. Таким образом, мотивационные ожидания сотрудников и их реализация могут способствовать повышению и удержанию уровня вовлеченности сотрудников в деятельность организации. Учитывая представления сотрудников о возможности реализации мотивов при построении системы стимулирования, можно управлять вовлеченностью персонала, что, в свою очередь, может способствовать повышению эффективности компании в целом. Отсутствие взаимосвязей мотивационных факторов в их традиционном понимании с параметрами вовлеченности в соотношении с относительно сильными связями с оценками возможности их реализации показывает, что не столь важно для формирования вовлеченности, чего хочет работник, сколь важна оценка им мотивационных перспектив. При этом акцент остается на факторах нематериальной мотивации.

Использованная литература:

1. Долженко Р.А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации. Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2014. 188 с.
2. Доминьяк В.И. Возможность реализации мотивов как предпосылка организационной лояльности / Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия «Гуманитарные и общественные науки», №2 (124), 2011. – с. 105-108.
3. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работников от своей организации. Дисс. на соиск. уч. ст. канд. псих. н., СПб, СПбГУ, 2006.
4. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала – Харьков, Гуманитарный центр, 2013. – 228 с.
5. Kanungo, R.N. Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, 1982, Vol 67, pp341-349.
6. Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. *The Drivers of Employee Engagement*. - Brighton, Institute for Employment Studies, 2004.
7. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol 21, No 6, pp600-619.
8. Schaufeli, W., Bakker, A. *UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE*. - Occupational Health Psychology Unit, Preliminary Manual, November 2003. – 58 p.

КОРПОРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ МАРГИНАЛИЗМА В ОРГАНИЗАЦИЯХ³⁵²

Ермолаева Елена Павловна – доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории психологии труда и организационной психологии ФГБУН Института психологии РАН (г. Москва)

Занковский Анатолий Николаевич – доктор психологических наук, заведующий лабораторией психологии труда и организационной психологии ФГБУН Института психологии РАН (г. Москва)

³⁵² Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, грант № 15-06-10615, «Маргинализация профессионального сознания: психологические признаки, детерминанты и ресурсы преодоления».

Доминьяк В.И., Родионова Е.А. Вовлеченность сотрудников: мотивационный аспект // Глобальные риски – локальные решения: сборник материалов ежегодной международной междисциплинарной научно-практической конференции. Балтийский институт экологии, политики и права, Балтийский институт иностранных языков и межкультурного сотрудничества. 18 мая 2016 г., Санкт-Петербург / Под общей ред. А.Е. Рейфе – СПб: БИЭПП, БИИЯМС, Изд-во «НИЦ АРТ», 2016. – сс. 198-203.